



# Plagiarism Checker X Originality Report

**Similarity Found: 0%**

Date: Friday, August 24, 2018

Statistics: 0 words Plagiarized / 4613 Total words

Remarks: No Plagiarism Detected - Your Document is Healthy.

---

M E JURNAL Volume 12, Nomor 2, Oktober 2011 STM WIDYA DHARMA SURABAYA  
Nomor 2 Hal. 1-90 koma E Volume 2 Surebeye Oktober 2011 ISSN 14124216 -  
ISSN:1412-0216 EKOMA JURNAL Volum. 12, Nomor 2, Oktober 2011 | I. I. rDa EKOT A (Elo. rDL Mrmir. a. rar Atunr, nsi), m. 'uF\*ro wad. It infmDAri b6uF hasil paclili. rl' Irpo. In t!!us d. n linjau. n Plsrrr! yattS h.. DpaLID kons. pkoffcp Fmikitu iDowtif hrDI idat posa\*, )r, ra b6t'Mfa. r udur nE Dnj., tg kc, n ju." ilnu Fi8d. huln. Naslah & pal diodb d. Lm b. l\$. Indotlsi. aLu balEla ln\$ri3 & tsa a. ys hohels cf. ttifde aladcmb. Tetbit Ftm. trli trhun 2001 d. ngfi' fir\*, Elsirsbn due kdis. Irhun Fda bul., Okobq dd AFit. P. lirdmg: Kdua STIE widrr Dt rl, l! Pcmbantu Kctu.

I Kctua P. nyufrS: Dr. DrsH. Motttrnmad UsntaqSE., irM. walil Kclua Pco}lInting : Hj. En&r8 liFrning Rurl\ Dta. P. nyunlinsAhli: Dr. ILFaft m choz: li, Dri, SH., MM. Prof. Dr. H. Kusnsn, Drs-, 1., SE. Ji{ T D.. H- Mislrn, SH., MH. Dr. Sunu Priyauro, M. Si. Dr. H. Hid!y. !MM Dr. Itj. \Yo. o Utari. MM DrDrs. HMotummad UsIn, SE. MM Htri PtNanto, Drs, SE, MM. ABUB NuSrohqSE MM So. da6o, S. So6. M. Huft. Abdul Soms4SS. M. At. Alesr Rcdrk. i/ P. ndbn: STIE widya Dharna SuEbaya Jl. K. rinbng 147 Telp.

(0lllt2Ea304 su, a t t Nan; ng Tri Rahayu, SE Uogaul Aryo widjryelo, A. Md Perg. ot r Redrki D. ogan memuji syuku kchadirat Allsh S. W-T., b6hl{a atas linpaha[ ]ahmat a our dan hidayrhnya, mak! Julrlal EKOMA Volum. 12 nomor 2, Ohober 2011 & pat ditlrbi\*an. Krmi mcngu.. pksr tcrima kasih kepada penyumbaog artikel, baik anikel hssil p. flelitian, laporsn k sus dan tinjsuan pustaka. fidak lupa kafti mohon maafkarcna tidat semua adikel d. pat dirnuat di nornor ini dan mudah-mudahao bisa dipertimbarut n untuk dapat dimuai di nomo. penertitan berikutdya- Reiaksi mary. drri bahw.

pada pcncrbitan ini rnasih jauh dad scmpuma & n banyak kekuzrgaonya okh karcna itu

hitik dan sa.a[ sangat dihaEpkn. Sēhajubya rcdak i mcmbēd kcsempatan kepoda semua kslalagan yang berminaf untuk mcnyumbangkan a.tikelnya agar bisa diterbitkal p6da nolnor penerbitan be.ikutnys. Redoksi ISSN l4l2 -(n16 EKOM A Volume 12, Nomor 2, Oktober 201 1 l).ft.r

Isi Pcrau Peodidikan dan Pembelajaran Zakat Sebagai Jarninan Sosial Yang Kompreiensif Dslam Mēngentsskan Kemiskinan Fdh.n Ghozali Kajian Tentang Formula Dana Alokasi UmUln (A Sludy on Fund For Gercrul Allocation Formula) Suyanto l-t lhtnpok Kebliakan Otonomi Daērah Bagi Pemberdayaan Ekonomi Rrkyrt Sutaini 9)0 StratcSi Kcsuksēsan Muhammad Azis R,r\$nan Soleman yPha Kecil 2l-74 1s42 Kcrja curu Mata Pclajaran Ekonomi/Akuntansi SMA Di Kota Dan Kabupatcn Malang Cipio Wardoyo Pengaruh hofesionalisme Guru dan Kompensasi Tcrhadap Kepuasan 43-60 Di Pengaruh Keterampihn Dan Sekolah Marujerial Komitnen Kepala Guru a Kepuasan Terhadap Ekono SMKN Kerj l Surabaya Usrnan Mohammad 6t-68 Globol (Suatu Kaj Wirausaha) Muchtar Yunus Kewirausahaan Dalam Sosial Pembangunan Ekonomi Era Di Kompctisi Pemn Pf Tentallg Kunc Untuk Sebagai Mencetak 69-76 77-90 Dinamika Pandangan Tentang Risiko Dan Ketidakpastian Ekonomi EidanS Sri Ardaya0i STRATEGI KESUKSESAN USAIA KECIL Mrfuunad Azis Fahrla Ekoomi UniE sitas l,legcri MJGsa. Rrrcnra Solernan F.hltls Ekommi l Inirrsitas llaerun Temate AESTRAK Us.ha kēcil di Indonesia sernakin diperha&pkan pada situasi ysng sulit hal ini tēroutea dēnga[ ad&ya pcrubahan lingkungan bisais yang semakin kmdcks Persaingarpun meirjadi sērnakin ketat seiring deogan dēra\$ya arus padrgaogn bchas yan8 sēcara otomatis bērdampak pada Frsaingan yallg datdrg dari rcgd.

Fnjulu baik lokal domcstik maupul global. Di cm pcrsaingan setiap perus.tua[ agar drpat s:uksēs dituntut dapat rtrcnrlpkalr lrrahgi yaqq tepal. Us\$a kecil ht\$s dapst mcnunujuknn keunik n )ēng dimiliki, rutuajuktal yang paling bed!- Mcdc.ri dan mcnonjolkrn keunikan adalrh t ntangan yang harus dicemati olafi psrr pēlaku usaha kccil, Hal ini mcnuntllt mcrcka untuk tcrus bcdceasi da, mclahrlan inovasi sccara kontinu. K.ar turcir str.t.gi kBuks.satr us.hr kecil PENDAIIJLUA}T Pada dasarnya sctiap perusahaan yang didirikan diharapkan b.r- kcmbcng dan berjalatt tc.us mcn nrs se\$.i d.lgan jaryfa \vEl(tu yang di&ot\*m. Kcoyat sn rDelurjukkao bahrr! banlrk Fusahaan mampu b{rtrt D daD H.flbang dalam j""gt panjang mcngiknli siklus hidup penrsahaan. Demikiaa pula tidlk sedikit perusahaen han,"a bēlllhan atau berjahn sebcitar sajq tid.t

dapat bcdalan meogikuri siklus hidup pcnisahaan s.c.E no0ul. K.Lu dikaji s.c.rs rnēodalarL a<h bcbaapo fiklor yang menyeb8b- kao Fnsahaaa d'let bērkefibang dan bctjalan terus mererus begitu pula scSdikaya ada bebempa faltor yang D.nyebabkan perusahaan tidak dapor bcrrahar larna Secam umum tergrfl\$re kēlllamlpral! manajemen dalam mengclola \$mbcrdays dan mcnanfaalkan pcluang dan mcnghadapit tantanganperusahaad.

Menurut Idrus (1990) ketidakmampuan dalam mendapatkan informasi dan kemampuan pengambilan keputusan minimnya. Pengalaman dan lemahnya pengawasan keuangan merupakan faktor kegagalan sektor usaha kecil, Menurut Tbc Asia Foundation dan Atig4 usaha kecil di Indonesia yang survive adalah usaha kecil yang menggunakan bahan baku lokal atau yang berhasil memproduksi bahan baku impor dengan bahan baku lokal (Iyanti, 2003).

Sedangkan Urat (2000) mencatat bahwa usaha kecil menyumbang 15% ekspor nonmigas Indonesia, padahal banyak yang menghadapi kendala untuk bermain di pasar karena mereka kurang memiliki kemampuan manajemen dan teknologi yang memadai serta kurangnya informasi pasar. Menurut BPS (tahun 2005) usaha kecil di Indonesia jumlahnya sangat besar dibandingkan dengan usaha lain (menyumbang 62,1% dari total). Pada tahun 2005 jumlah usaha kecil mencapai 14.621.823 unit/tahun, 99,839% adalah sektor perdagangan. Jumlah unit usaha kecil 67.765 unit atau 0,151670 dari kategori besar. Jumlah 4.171 unit atau 0,0093% Data tersebut menunjukkan bahwa usaha kecil di Indonesia sangat banyak, dan dari tahun ke tahun terus meningkat.

Pada tahun 2005 jumlah usaha kecil mencapai 14.621.823 unit. Dari tahun 2000 hingga tahun 2005 mengalami penurunan yaitu dari tahun 2000 jumlah 19,863.110 unit menjadi pada tahun 2005 menjadi 14.621.823 unit. Hal ini menunjukkan bahwa usaha kecil mengalami penurunan.

Di era kompetisi ekonomi yang semakin ketat, teknologi, informasi dan pengetahuan sudah semakin penting seperti halnya modalitas, sumber daya manusia, modal, teknologi, informasi, dan pengetahuan. Usaha kecil adalah organisasi yang relatif kecil. Inovasi secara kontinyu merupakan alat untuk bertahan hidup. Inovasi itu penting untuk kemajuan dan kelangsungan hidup. Tanpa inovasi, suatu merek akan menjadi basi dan usaha akan mengalami kegagalan. Oleh karena itu, perlu dilakukan inovasi.

Marras dalam Sulitono (1995) mendefinisikan inovasi sebagai suatu proses perubahan yang dilakukan oleh organisasi yang bertujuan jangka panjang organisasi, disertai penyusunan suatu cara atau upaya bagaimana agar tujuan tersebut dapat dicapai. Sedangkan definisi yang lebih khusus yang dikemukakan oleh Hahelard (1995), yang mengemukakan kompetensi ini sebagai hal yang penting.

Maka mengemukakan bahwa strategi merupakan tindakan yang bersifat inovatif dan terus menerus, serta dilakukan berdasarkan sudut pandang yang diadopsi oleh para pelakunya di masa depan. Dengan demikian strategi harus selalu dimulai dari awal. Oleh karena itu, strategi harus selalu dimulai dari awal.

terjadi.

Terjadiolas kecepatan inovasi pasar yang baru dan perubahan pola konsumsi masyarakat, kompetensi inti (core competencies). Perusahaan mencari kompetensi inti di dalam bisnis yang dilakukannya. Definisi yang lain selagi dalam arti yang luas semua aktivitas yang dilaksanakan dalam bisnis memiliki kontribusi terhadap pendapatan perusahaan.

Ini adalah biasanya menujukkan pada keseluruhan hasil suatu tujuan dari perusahaan (Sherry, Patten dan El Ansary, 1981) oleh karena itu secara alami strategi adalah pilihan dan aarar disiplin)- Bekerja pada penelitian telah mengindikasikan sebagai keputusan dari perusahaan akan bersifat (Clifford 1980 dan Mirvis; 1994) mendefinisikan keputusan sebagai jangka waktu yang luas, multidimensional dan kompleks dan merupakan keputusan, kuasi organisasi karena mereka mempengaruhi keseluruhan pola pengembangan dan lebih jauh (Sherry dkk 1981) mendefinisikan manajemen strategi merujuk pada kecocokan antara kemampuan internal dari organisasi yang diberikan dengan kesempatan eksternalnya (Hosmer 1986) dan strategi merupakan suatu proses. Istilah lain dapat diklasifikasikan berdasarkan jenis perusahaan Misalnya suatu perusahaan yang memiliki beberapa SBU dari perusahaan yang hanya memiliki satu SBU yang biasanya dalam perusahaan kecil.

Selain itu dikemukakan perusahaan yang dapat diklasifikasikan atas dasar tingkatan tugas "Strategi-strategi yang dimaksud adalah strategi yang dijabarkan menjadi Wewenang, alirannya, Struktur - Strategi itu sendiri dijabarkan dan diorganisir menjadi bagian-bagian perusahaan - agar lebih selaras disebut sebagai fungsi. Strategi strategi tersebut dapat digambarkan sebagai berikut: Gambar Strategi Utama dan Strategi Fungsional 23. Strategi ini resikonya lebih rendah dan biasanya dilakukan untuk produk yang tengah berada pada posisi kedewasaan (Dadgar).

Strategi Ekspansi (Expansion). Pada prinsipnya strategi ini mencakup pada penambahan, perluasan produk pasar dan fungsi-fungsi perusahaan lainnya sehingga aktivitas perusahaan meningkat tetapi selain keuntungan yang ingin diraih lebih besar, strategi ini juga mengandung risiko kegagalan yang tidak kecil.

State of the Art (Revisi) - Pada prinsipnya strategi ini dimaksudkan untuk meningkatkan atau mengurangi tingkat atau Pengurangan atau pasar maupun fraksi-fraksi dalam perusahaan krusial yang merupakan cara, metode, dan strategi yang biasanya diterapkan pada bisnis yang berada pada tahap awal (debut). 2. Strategi Ciri Ciri dari Michael R. Porter. Untuk Fodder

(1990) jika ingin meningkatkan usahanya dalam persaingan yang semakin ketat, perusahaan

harus menerapkan prinsip bisnis, yaitu produk dengan harga tinggi atau produk dengan biaya rendah bukan kedua-duanya. Berdasarkan prinsip ini Porter mengistislahkan tiga strategi pokok yaitu strategi diferensiasi (Differentiation), kepemimpinan biaya (Cost Leadership) (Osterlund & Nohria) dan fokus (Focus) - Model strategi generik dari Porter dapat digambarkan melalui dua sumbu X dan Y seperti berikut ini.

Strategi Generik Terdapat lima model dalam lima generasi. Strategi generik dari Wheelwright dan McGraw-Hill dan Hutter (1993) strategi ini dapat digambarkan konsep dari General Electric yang membagi strategi menjadi tiga macam yaitu : 1. Strategi Stabilitas (Strategic Stability). Pada prinsipnya strategi ini menekankan pada tidak menambah produk, pasar, dan fungsi-fungsi perusahaan lain karena perusahaan berusaha untuk meningkatkan efisiensi di segala bidang dalam rangka meningkatkan kinerja dan keuntungan. Competitive Advantage Strategi Diferensiasi (Differentiation). Strategi ini adalah bahwa perusahaan mengambil keputusan untuk membangun persepsi pasar potensial terhadap suatu produk yang unggul agar tampak berbeda dengan produk yang lain.

Dengan demikian diharapkan calon konsumen mau membeli dengan harga mahal dengan adanya kepemimpinan Biaya Menyeluruh (Overall Cost Leadership). Ciri-ciri adalah perusahaan lebih kompetitif dengan pesaing dari pelanggannya dengan cara memfokuskan harga jual produk yang murah, sehingga biaya produksi promosi maupun riset dapat diturunkan bila produk yang dihasilkan banyak seperti produk dari perusahaan lain. Strategi Fokus (Focus) Ciri-ciri adalah mengkonsentrasikan pada pangsa pasar, yang kecil untuk menghindari persaingan dengan menggunakan strategi kepemimpinan biaya menyeluruh atau diferensiasi. 243.

Strategi Generik dari Fred R. David. Menurut Fred R. David (1995) pada prinsipnya strategi generik dapat dikelompokkan ke dalam empat kelompok sebagai berikut : 1. Strategi Intensi Vertikal (Vertical Integration Strategy). Strategi ini dimaksudkan untuk memperluas kegiatan perusahaan dalam pengawasan yang lebih terdistribusi, pemasok dan atau Para pesaingnya, misalnya melalui merger, akuisisi atau pembelian perusahaan sendiri. .

Strategi Intensif (Intensive Strategy) - Strategi ini merupakan usaha-usaha yang intensif untuk meningkatkan posisi persaingan perusahaan melalui produk yang ada. Strategi Diversifikasi (Diversification Strategy). Strategi ini dimaksudkan untuk memperluas produk baru. Strategi ini masih kurang populer, paling tidak ditinjau dari sisi tingginya tingkat kesulitan manajemen dalam mengendalikan aktivitas perusahaan yang berbeda-beda. Strategi Bertahan (Defensive Strategy) - Strategi ini bertujuan agar perusahaan melakukan tindakan penyelamatan agar terlepas dari kerugian yang lebih besar, terutama pada ujung-ujungnya adalah kebangkrutan. Strategi Utdah Strategi-statistik, ulatna.

{Gencral Stare&r) meflpoksn srategi yang lebih operasiooal yang merupakan tindak lanjut dari straregi gerrerik. Stsategi utama dari whelen dan Hunger Strategi Kepemimpinan Biaya Menyeluruh Staicgi Diflercnsiasi Straregi Fokus Biaya Strategi Fokus Differensi.si ,abar{t! mqi utrEE da.i srqigElqik vrrsi Wtclql lIraSer Sarrf&i G!n.dl( stotgi krtDboharl (Mtbaegi Statei Shbilitrs (Strbility Sta&f0/) Strd&gi Pcurr'itu(R.rrcrt hr.n\*d.9,) KdoDDol. Stnfcgl P.rtrinb.L.n (Grotad,) Std.gi gcocrik Frtuobuhan mcroilfi dua inb sEat gi utaE " Se&p jcois frElcgi utamaaF mrsilg-orrhg trrdid rtrs du. mes dagaD popronya scbagli b&rikt t. SEgi P.rirDhrhrtt Kois.ntr.si- strd.gi diEr.D. bcrtonscotراسي brrtrmhh-lcobdDg Fda s.fl u! sr.u h.mpir scmua \*nbct daya yaog sejeds. StaLgi ini mGoiliki du. carg yaitu: r llorisontal.

lhri sisi iatqral hcadrkAE scgDcD pssar dip&rluas uotuk pot osi pc(3.iagEl srhiogg! \*ab ckoonri mcajldi lebih b6ar- Drri sisi cks&rnal, pqus.haan &p.I Echkut n sLuisisi &u join-wnfirr. aagaa pcrusatuan fin paaa idu!ilri yang ssma 25 Ya[g me[gguaoka, konscp dtri GE ini &ptdillat nclalui tabb tf,;ri\*vt: o Vcrtital Sbrr&gi ini deat dilahtan deogrtr crrit mengambil atih ftogsi ysng scb.lumn,'a discdi.k n oleh p&emasok (bdc\*wdrd irneg,dion\ atau distributor (lot\*od in.gdiorr.).

DcrEEn fab hiq terda!6t sltu stau lcbih bisois yrog schma ini dis.diat& olch p.iusrhaai 18itr" 3. .Stntcgi Pcrtulbuhai Div&rsifil6i. SEetcgi itri mc mtut pentsobaaD unfuk lumbuh dcigan oam m&nahb.hkrD produk atau divisi ysng bcrb&ed8 dcngsr, produk autu divisi )aog tllah .da. Sbategi ini tcdLi dari bcberapa cara yaitu tarpusat (tonscnr.si) at rl konglomcrasi baik secara int&mal maupun eksrnal- ,ik dilakukan dengan cam intcmil, hal ini dapat dilalokar mclalui pengeroban&an prcduk baiu, jika dengan cara ek!\*cmal, Sar.tcgi Ut Or a- Stlt.gi Pcrttmboh.o Koo\$DEasi: - tldisontel - V&itikal b. Starcgi Pctumbuhar Divenifiklsi - Tcrpusat - Ko.domcnsi r St t gi Isttush&t (Pang So'arqgp)rsf.lcgi Tcrus dagan hatiJrxj (h\*edwbh Cordion Sbdeg, ,. Sffi.gi hpcF0b.h@ <No Clrara. fioag,) c. St rlcfi t br (Prgrl, Jrid.sr) r. Sts&gi Frb.haD b.lra<fnwaotd Srrue!.,,) b. strdcBi mcoits, Fo!e..o bia (Cap,rec Coripr, \*ar!.,t) c. St"Lgi JusyTufp (S., Ot&IDivestn n, Slf,ot at ,.

St'ategi Wle'E,w (lobqy tndegly Stlstagi LtrJoi,&i (Littuitlotbn Staegi dilahkao d.oga[ com akuisisi. Ad.pm sasaran &ri pertu uhat| produt dfara lain uortk nenjaga pangsa pasar, 4. m&oguraryi pcrsaingaa m&nckan bisys dan m&ningkalkrn k&Ontungan. Straregi p&rtumbuhar dibagi atas dua caa yaitu: .

Terpusal Melakukan p&trambahatt Foduk atau divisi yatrg ndah adr p6da Perusahaae scbolumaya, dilatukan dcopn cara yang masih saDa dcogan produk rlaujasa yang sdah adt" o Konglomerasi. Mclrkukin pca.mbabatr p.odut ahu divisi yrng lillak ada hubugarnya dcngan tini goduk arau jasa yanC tclah dimiliki scbelumqra- Kclonpok Str.tcgi Strbilitrs (Sobil i Strategi geoerik Stabilitas adalah stra&gi yang poling s&srrai



bagi perusahaan yang berorientasi pada industri dan daya tarik industri menengah.

Ada beberapa strategi utama yang ada. Strategi Istirahat (Pasar Star). Strategi ini bertujuan untuk mempertahankan posisi perusahaan yang sudah kuat di pasar. Strategi ini dilakukan dengan cara mempertahankan posisi perusahaan yang sudah kuat di pasar. Strategi ini dilakukan dengan cara mempertahankan posisi perusahaan yang sudah kuat di pasar.

o Strategi Talpa Perubahan (Perubahan). Pada strategi ini perusahaan tidak perlu melakukan perubahan-perubahan yang berarti. Di sisi lain perusahaan tetap melakukan usaha-usaha yang sudah dijalankan dan hanya melakukan sedikit penyesuaian misalnya karena terjadi inflasi. Strategi ini dilakukan dengan cara mempertahankan posisi perusahaan yang sudah kuat di pasar.

Strategi ini lebih mengutamakan keuntungan saat ini walau dengan resiko besar dengan mengorbankan pertumbuhan masa depan. Strategi ini dilakukan dengan cara mempertahankan posisi perusahaan yang sudah kuat di pasar.

Sesungguhnya, strategi ini tidak banyak dipakai oleh perusahaan karena sekolah-olah perusahaan memperlihatkan kegagalan-nya dalam berusaha. Ada beberapa bentuk strategi untuk mengatasi masalah ini, yaitu: 1) Strategi Turnaround Strategi ini dilakukan dengan cara mempertahankan posisi perusahaan yang sudah kuat di pasar.

Pertama adalah masalah efisiensi, yaitu upaya-upaya yang tujuannya mengurangi biaya-biaya perusahaan misalnya berupa pengurangan karyawan dan pengeluaran untuk hal-hal yang dianggap kurang perlu. Kedua adalah masalah konsolidasi, yaitu pengembangan perusahaan. Strategi ini dilakukan dengan cara mempertahankan posisi perusahaan yang sudah kuat di pasar.

Salah satu langkah yang bisa dilakukan, misalnya dengan melakukan efisiensi. Strategi ini dilakukan dengan cara mempertahankan posisi perusahaan yang sudah kuat di pasar.

&pat mcryalltrn frsk bcd.kuoy's koed.-kodrik kcrja ytsq tdah dlstjui 5) Str&gi Zqr.rddroa Saatcqi &rlltn yang dapst dihkuk& ol&h marljcm'e'r fatqu pcrurahaan sr&i rclmif 6dak mcniliki posp.k lsgl Str.t

gl fin lcbcrh.sihn Pcmiran yaag mcldasari rrrclilia mamjcnrco strategi .dslah balwa nrela.lui fo rulasi dan pen&np'o sfat&gi yang efddifkiD.rja renNlhn dspal ditingkrtkao Percitiryenclitian m.ngtnai fia&gi &n kincjrj organisasi yatrg :crbcde mcnuju ka gratu hubuigan ;ang cilt antora kbcrciasilan dao sraktri\$ik s'latcqi l&rtrob. Stratcqi nembq\*an s.bilitas arah dan 27 odelesi j"dng konsisten\ sementaia mcfiungkink& fleksibilitss untuk bqrdaptasi dengan lingkungonnya.

Pads umumnya sEategi yaog berfiasit m&ogkombi[aikan er[st karakteris- tik utanE: o Se.rrl \*dcrheaa Jangka prniing. t dasaa s.tiap sfategi orgaoisasi hqus merupakan kejelasan dari sasaran. KrLu tidak ada koqscslrs dan k@sig&nsi t.'hdap sssasar! skategi lidsk 6krn dsp.t m.mbcrik n stabilitas dan kcsatuan afih.

Lhrks and Spercer dalah peusalnar yang mcnsamh pads sarsdan-sasamn yangjclas, sasaran yaog konsisten dan HrubnnSao dengan tarygung jawab teitadap para pemcgang saharq pora pegawai dan kons1rmcrl sclama lcbih dari setctlg rh aM. Sasaroo-sasaran itu telah rbcmbcrik n kcsatuan tcfiadap pcn sahaan dan telah mcttberikan dasar rEputasi dalam hal kejujuan in&g tas, datr t nggung jawab .

McLhi .nrlilit limgkuDg.n Frr.ilgrr. s,nalcg) M@\*s dan qprtr r nErrllcksikan \$atu pdu.rtian yang tajam tcntang s&€1o. p.njuahn &clran Inggris daa pfausi scrta tehnuhan laggris. Inti keberlnsilaanya adalah kcnrmpu.n men!;ideati- 6kasi kebuuhan yang utrtutr dari kotrsumen. Hasihya, tMs dnd &rarrer ralah memaotap&rn posisi pas{ yrng melattrpaui penggolongan fragmentasi posar koosuneo bggris.

Pemchaman Hosoa Eotaog lingkulgao bisni\$yr leiih banyak bcrkailan dengan perDahomannya tenl2ng peoilaiall pasar saham, tdhadap potcnsi kemungkinan akuisisi, dan l&abtidnya dalam mergidentifi - P.r.r.l.r yrrg cfchif, Straegi yang paliog cemcrlang ti.tak bcrguna jika tidak diterapkan sec.ra Gfehif. Pencrapotr yaag cfchif mcmclrukalt peobentukan kcpcmimpinaa smrktr organisasi, dan sislern manajemen yang dapat memcgtug teguh komitmen dar koordinasi seluruh pcgawai, dan mobilisasi sumberdaya untuk melenglapi strategi tersebut.

PcrElitian dalam bisris lelah memcgang F&raoan penting dalaft sfrdfcqi untuk ketahanan dan keberlEsilan organisasi. Canon hi dan mcootivasi para E .ajcr. e Pathlen srmbcrrdrye 5aug obycldf. Kbcrci.sihn Mr\*s daD Spercer dnlarD j!ng\*! pc.ltars scrDrcrm itu mclrocksikrn dro kcrndrplan ut Drry!- Ini Eeasuk rcput&si yrng dcagra nama p.rusats.n



dstr mcrEh kcoampuooya uatrt matotivasi lcgtwli kceftktiftnDya ddam mroSlri kctnitutr d.ogla part p.o&slq6qt(E kcraop{lnnya fi.a.nglrri dan mc[gcoddikaD Dutr. Ksmsyturra l{rtks datr Spaoccr scllr FT,€bara,r \$obardt,l' drn kc,rt.rrpurn )arng c&if majadi inii tcoampumya mcnEansGr lodclrusilan Dulai dr.i pakrian oocaan sSmFi anakanan kaDsrttrpusn ,nattaj€olen kcuargrrl ihlrn rlatraj€inctr perusah4Dnya. Lrds Hanson drn lvhit bangga faaasng kuraognla kcGalibotaD rtrr.kt dabrn oFrasl Frusriaarl lf4iorl daD p.,,f,\*ana,,,l]ya paa Esirkutisasi d.n p@l,'gl<t?drl latc mclalui ataliris kcsurSan )aog tajarl &n pccrgawasatr ka-lgfir yang kc.tat 28 (dalam Higgins d@, Vinece 1984) menyafakan bohwa dari semua perbcdaan ant ra kcberlusila[ dan kcgagalan bisnis , atou antara pimpina[ dan pengitu! sstu Bldor yaog perting untuk mcmbcdrkal adalrh stratcgi. P.nelitian yang menguji hub0ngan rnts6 sraregi bisnis dan kcMEsilan usaha k€cil didasarkb p6d! rsumsi b6h\ ,! dallttr p.rusahrn kccil sba&gi bitsanya catmin dai pemilik /pelaku (Olson danC'wlc 1992) Dalam lcori ckoomi slraregi Frtumh,ha0 mara yrDg dipilih oleh pcrusrhsan mcdggarnborkm oricntasi pcn\$hran itu dd.m usaha Str.tegi dcng.n Fnumbut n kctcrugakcrjra, \*an mcmbanguo lcgalfas.

Pcrusaharn ini aidrk fieoguah pada konelmcn tctapi sfatcgi mereka adalsh agar itrvcJtor m€ngetaftui bahwa pcrusahaan &rsebut adslah sudah mcndapatkan lcgaltas dari lingkungadtya dan mendapatkan pltan akan produkjri, oleh karcna itu strategi mcrEka sepcnuluya berbeda dari FrusahaaD tong mernpnvnyai a.rBct metjual produt unluk „cndar6tka,i F-v.,r,UE yang aioggi- Frkaor'-F ktor NErci K.b.rtrsahr Scjaut ini arslisis diorienrrsikan p6da pqrgcvalursitu daya b.ik industri baik sl<an Dasuk ke dalam sebuah industri rcficntu ataqxrn kal.u tel.h

ada di dalsmnya dan iDgin t€tap di dalaornya Tetapi pertaoyaaD pcnting keban),Ek& perusahaan yary tcclsh mrtrtap mcngmli sEatcgi adalsh Bagaimana kita m€mb€ntuk keunggulan bcrsaing di dalarn industri? Jawabanaya paling tidak dapat dilih.f dari dua sisi. Pcrtana dari sisi lingkungan indusrri, dan kedua berkaitan d€ngan Demahaman petusahaan. Agar dapat be(aahan hidup dan sejahtera dalam sebuah indust.i p.rus.hsan perlu menjawab dua pertanFan pcnting: l) Apa yaog diinginkaa olch koosroa kita? :) B.gaimana kita b€rtalEr hidup m „ry}t,d,,pi o.flpjngan? D.agatr rnc[jawab perianyan. pdtaryan ini pcrusahaan akan mampu aengidcntifikasi falc0r-faktor kunci kcberh.silan (key \*ctzst futors) sratr! itdustri. l) li{.ogalisis keingin o koosumeL Krb.oy.k o d&rar rDalisis rmr.sol prcduk yrng diinginkan kmuen dcogan m€rrctapk{t hrrta di atas biry" Foduksi- Produl( itu harus lebih di\$Lai dibaDdingkao bararg suDcrhsi oleh konsumert.

Bd|tarl Frusahsan scb.htrtr tucoproduksi scs.lafu barang tedcbih dahulu mchtukrn riset pas. s€hingga ap6 yang dirroduksi perusahaan mcmang sud.h jelas posamya- KaEna p.r!.ing!tr tlrus mc.0ingkat maka mufu produk dit atut untuk diti4taikan. B€rsaorar

d.ogatr ma!.jclrrcn mutu tc.dapal @atran yaog lcbih besa. atas apr png diinginkan kutsuren.

Pcrt ma dipcragakn oleh inluoi pcrkafas di Jcp6o& pcfl rsahaan hclalu mcndcng!\*an koGethen (kon\$me[ pot nsial) ddEan trlemiota korncotar ma,t\*a darl mclakukan penclitia4 menfokuskan pada grorrrp, mengaldisis pols perrfielian dan sebagainya- S€krang poiusaha n bcrorient si Fd. mutu dan bukan saj. bcruaha mclayani konsumcn mcrEk4 tchpi bcrusaha pula mcrry€nargkan konsnrcnnya- l) B€nrhan di dalam penaingn. P.nBahaan yang berhasil marnahatni persaing&nya 29 disaruping mcmahami dirinya sodiri. PcrEetahuan tcntang penaingan meliputi aspek-aspek: . F.kror-faktor stuldur.l

ut rEa yarlg mcngendalikan pcrsaingan. . DimeNi FrsainSan yang terpentiry . kncDsitas persaiDgan . Cara pen satEan mempcmlch posisi persoiingan superior- Sebagaimaru dikernukakan pada bogian a\*al bahrva sekamng ini dctgan era p&sar bebas hjtopir semua pc sahaan dipatadapkan dengan Frsaingan apakah itu sifatrlya lokal, rcgional ataupun globol.

Kondisi ini meighatuskan perusalEan untuk miunpu mcnyesuaikanr did mcnghdapi persaingan tersebul lhda tingkrt ysng paling luas kita dapd me[gide ilikasi tiSa strat€gi gcocdk yang ko,lsislen sccara inler! yang dapat diguoabn secara s€ndiri- scndiri maupun dalam bentuk kombinasi guna merrciptakao posisi yaog aman dalarn jangka paijang dan ocogungguli para pesaing dalarn hdusiri.

IDpl,eEctrt si Strrt€gi Setelah mclakukan formulasi stratcgi, tahap s€lar{mlya }ang harus diFrnatikan olch rnanajemen pcrusahaan adalah taiap implemenlasi stratcgi- H.l ini sangat pentiry rnetrgingat sebaik apapun formulasi stratcgi yang didasarkan pada aolisa lingkungan untuk mcncapoi tujua )rdng dii ginkan akan menjadi sekedar rctorika jika tidak mampu diimplcmentasikaa dcngan baiL Dcnga, demikian agar perusahaan dapat mcncapai arah yang diinginkan \*cara optimal, fierusahaan harus mampu merhformulasi dan mengimplemenlasikan st.ateginya secara efekif- Apabila salah satu tugas tersebut taak dilaksanakan llltpLocotasi Stra€gi Baik d.qm baih mak buk n nustahil lt sibyr dapat bcrup.

klgrgalu b6gi \$egi scc{m kcseluruhan Pr[tiEtrya kcdua hal ini dapdr diilitrtr dslan bcotrtk matdks sQcdi pada gilnbor b.rild: Forr.Lli Strrt€gi 30 Bcrdasarlon lul di aras, maka dapaf dikafakan bahwa implcmentasi strategi sama pqntingnnya dengan fo[aulnsi soa&gi dstr hlalilas fonnuhsi suatcgi sldit selrli dircfi\*rn daa dinilsi jikr tidak diimplcorcntas on wra eftktif.

Berikut ini diuraikan suatu model tetraanggugl-tugl utura yang terlibat dalam  
proEcs implementasi sE tqqi: Sumbcr Samuel C-Carlo & J.hul Pet.r 1990. strdegic ll@sget  
rcnt, McGraw HiU Mclg.rllia parlh.Lr Tahap itri bertrjuaD untlk ocmbcrita glgrs.r ),rng jchs  
sebcrapb bo[yak pcrurahaan harus b.ruboh ag.r bcfiasil &tarn mc[giEpl€trcntssil(rD  
sidcginya P.robdbln ya[g diloalisa dalsn trhap itri dipoldao8 rctogd stbruh proses  
pcrubahao dadb tidak adalyr v8riasi dslrm sfia&gi sampqi kepada p€rubahan yeg  
satrgat k@phks dalao misi organisasl yary merupkan suatu ranSkaian kcsatuan. . Amlisa  
Struktur Organis.si Dslam rcalirss },8ag ada paling tidrk ad. dua jenis dassr stluktnn  
organisasi.

Pertama stullur Buruk Bail Rould& Troublc Failu)! Bufil Sumb.: Thqnls V.Bonoo4 '7Iz  
tldrbtirrg Uge : Llating Strategiet tro.l'The FrE hEsq 19t5. l\r.dk rcrsebut m€rnbcrikan  
botrSri k€srutrgkirED yaog dapat dihr.iltan drd kornbiDasi crnp&r v&irblc yang ada  
,aittr srrcoe6, rurLrr., troubte &t Jaihre. Da! scladJubya dapot dikamul@katt scbagri  
boikut : l) &@sr: Mcrupokan h&sil yang Fling diiqinksn olch loi tcdadi padr saat Flsahlan  
meDu Ddnformulasi (h mryirdrmottnsi segi sc.ra baik 2') Rd.ttc, Sitrasi dimaoa srrategi  
difonnulasihn ku.ang baik roruo implcmntasi dilakuloi &Ean bqilc t) frnbbr Situasi  
diEaEa ss&gi di6rmulasitstr denSrnl baik mm tidak diimpl.rncor.sika[ @!n baik 4) Failu":.

Mcrupakan hasil )tng Flirg tidak diinginka4 hal ini t.rjdi pada saat slrategi dihrmulasikan  
sccara kurang baik drn implementasiyapur kurang b.ik Mcoganalisa Perubohal Arlalis!  
Bu&yr Pcrusahaaq Analisa Stt Ifir Or8lnisrsi Implcrrtrcfasi d.n Evaluasi Stategi SEc€ss  
oignrisasi yaog iJtDdl (fomal orB@risNiorul stndun) f4in, riddlr qgrds&ri yrng mcwEkili  
bubungar aotaa8 grmbca daya }{g di.atlc.lg ohh pihak rE r.jcorn dan biasaoua dalam  
b.oolk b.g!tr- Kcdua adalah \*u&ur cganis.si yaag tilrk fc,D6l Ar{ornal org@rizdion  
rtncrrc") yrihr sruktur agarisasi yq mcti,rkili hubongaa social babsa\*an pcrs.hab.am alsu  
kcF tiqgltr bcrs@r di.niara a4f a-ongge(a no.ganis.si. lhhl iDpl€dlctrssi \$.tau ltqi  
mamjcolcn han s rDaFtlatikrn kcdua bcnt\* qgrisssi t€rs€but b.rdrsd\*rn tigrdasar baikut :  
l) Ad&ys pdtany!.n

ap.hh \*nliu. organis.si yaog \*hma hi ada akan mcDingkatkrn ltau m€rintangi tcbcrtilaa  
impl€nrctnsi faf.gi, 2) Adanyr pertsDyaso apakah lhslettn dan persnalia maoalznci dala6  
oignrisasi alatl bcrralggung ja!f,rb atss barmao-ln@m tugts &t.ttr impleEEnlasi srdegi. 3)  
Adatrya k muDgkioar cgrnisasi yaig infor[ld &p61 diguoakan uauk ocou&bhl  
kcbcdusihn impko.dtasi \$rt€Bi, ADtis. Budly8 P€russhaad orgrrisari dari \$alll p.rusahaar  
yrDg didirah untuk m.ngimple- rD.qbsiho s1rrtu s.regi sc\$Dggut rF jauh lcbih kompleks  
dari baaya sckcdar fo@rt stuliur olgalisasi ),aog dircfrrsaotasihn dalam scbuah bagel. Hal  
lain yang Flu sekali mcl!d!p.l

perhatian mrnjcrncn dalnn proces impleicntasi 9r4%i ini adalah bulaya pcrosalEan.

Budaya perusahaan adalah aspek yang mempengaruhi keberhasilan suatu strategi dapat diimplementasikan pada suatu perusahaan, sehingga strategi tersebut berhasil untuk diimplementasikan pada yang lain dengan kondisi yang relatif sama. Budaya, menurut Clyde Klutznick adalah seperangkat kebiasaan pola pikir, perasaan dan reaksi yang mempengaruhi keputusan yang diambil dalam

menghadapi suatu masalah pada saat tertentu Budaya perusahaan sendiri lebih kurang 25% dari nilai-nilai, gaya. Berdasarkan dan kebiasaan manajemen keputusan dari orang-orang yang ada di dalam perusahaan. Dengan demikian jelas sekali bahwa budaya perusahaan sangat mempengaruhi efektivitas dari implementasi strategi. Implementasi dan Evaluasi Strategi oleh Derry dan Granger. Pada tahap ini manajemen sudah harus mempunyai gagasan yang jelas tentang langkah yang akan dilakukan.

Thomas V-Bonoma (1985) dari Harvard Business School mengemukakan bahwa manajemen sederhana dan integrasi dengan budaya perusahaan perlu adanya peningkatan keahlian dasar, yaitu: 1. Kemampuan Berinteraksi (Interpersonal Skills) Kemampuan atau didisiplinkan dengan budi pekerti dan berempati dengan orang lain sebagai perilaku dan sikap orang lain untuk mencapai tujuan. 2.

Kemampuan (Acquired Skills) Kemampuan yang akan menunjang keberhasilan diperlukan kemampuan manajemen dalam menjalankan tugas-tugas, anggaran, waktu, sumber daya, dan sumber daya lain secara efisien. 3. Kemampuan Memantau (Monitoring Skills) Meliputi pengawasan informasi yang efisien untuk mempekerjakan atau menyelesaikan berbagai masalah yang timbul dalam proses.

Implementasi. 4. Kemampuan Mengorganisasikan (Organizational Skills) Kemampuan untuk menciptakan jaringan, atau organisasi informal dalam rangka menyesuaikan diri dengan berbagai masalah yang mungkin terjadi. Dengan demikian satu strategi sangat tergantung pada kemampuan mengimplementasikan strategi dan dengan kata lain tidak cukup hanya merancang dan merumuskan strategi, yang terpenting akan tetapi yang tidak kalah pentingnya adalah bagaimana mengimplementasikan dengan strategi tersebut. KESIMPULAN Pada era pasar bebas ini hampir semua.

perusahaan dihadapkan dengan persaingan apakah itu bersifat lokal regional ataupun global. Kondisi ini mengharuskan perusahaan untuk mampu mengancang strategi untuk menghadapi persaingan. Usaha kecil yang walaupun pada umumnya dikelola oleh pemilik perusahaan dalam rangka pengembangan usaha untuk mencapai tujuan, baik tujuan jangka pendek maupun jangka panjang tentu saja perlu memelihara, merencanakan dan mengimplementasikan strategi dengan tepat.

Banyak macam strategi, sehingga suatu strategi berhasil diimplementasikan pada suatu perusahaan, akan tetapi belum tentu berhasil diimplementasikan pada perusahaan lain. Suatu hal yang sangat penting dalam persaingan sekarang ini adalah bagaimana menciptakan produk yang memiliki keunikan yang tidak dimiliki oleh produk lain dan diturjun dengan inovasi. Dengan Strategi yang tepat perusahaan kecil akan mampu bertahan dan sukses mencapai tujuannya- DAFTAR RUMAH BUDAYA, Thomas. 1985.

Triandis H. 1989. *Making Sense of the Foreign Process*. BPS. Statistik usaha kecil dan menengah 2005. Badan Pusat Statistik Catur, Samuel & Peter Paul. 1990. *Strategic Management*, McGraw Hill. Clitron D.K., Jr. 1980- *Strategy in the Product Life Cycle* in the Review. David Fred R., 1995- *Concept of Strategic Management*. New York (McMillan Publishing Co David- 2005. *Strategic Management*. Jakarta- Salemba Empat. James C-Craig & Robert M Grant 2002.

*Strategic Management*- Jakarta: Erlangga. Hamel, Gary & Prahalad C.K 199a. *Competing for the Future*. Harvard Business School Press. Hari Purnomo Setiawan & Zulkiplinsyah. 1996. *Manajemen Strategi* Jakarta Lembaga Peningkatan Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia. Hungry David & Wileg Thomas L. 1991. *Strategic Management*- New York Addison-Wesley Publishing Company. 33 leus, MS.,

1990 Penjualan, Usaha Kecil di Indonesia dan Pasca Lintas Ekonomi Indonesia- Masing Prati Vilel E. Portier. 1990. *The Competitive Advantage of Nations*. London: The Macmillan Press Ltd. Michael E. Porter & Agus Maulana. 1996. *Strategi Bisnis Teknik Industri dan Pemasaran*. Erlangga- Vilcn R-E , & Sn (w ac. 197E. Organisasi Sioleg/, SrtE, Irr, @rd Procas Published in the Academy of Management Review Juli 1978 Itin Ebcrg Henry. 1994. *The Found and Practice of Strategic Planning*.

*Harvard Business Review*, Januari- Februari: 107-14. Olse Jcrry. C, 2002. *Consumer Behavior and Marketing Strategy*, McGraw Hill Companies Inc: Siapora Prahalad C-K. & Hammel, Gary. 1990- *The Core Competence of the Corporation*. Harvard Business Review May-June; hentic Hall. tuijoti B.P.D 2003. *Manajemen Pemasaran dan Psikologi Jaktta*: P. Cnsindo.

#### INTERNET SOURCES:

-----